

Mann aus dem Schatten

Von Kurt W. Zimmermann — Die Aargauer AZ-Medien und die Regionalblätter der NZZ-Gruppe fusionieren. Gegen aussen wird der Deal als egalitäres Joint Venture verkauft. In Wahrheit ist es ein Bravourstück des Aargauer Verlegers Peter Wanner. Er schnappt sich die Hälfte des gesamten Verlagshauses NZZ.



Famoser Aufstieg: Peter Wanner.

Wer im Aargau jemand ist oder im Aargau etwas gilt, der steht auf der Einladungsliste zum «Aser». Anfang Dezember lädt der Aargauer Verleger Peter Wanner jeweils zu einem Essen in seiner Waldhütte bei Baden.

Zuvorderst kam dieses Jahr die Bundespräsidentin Doris Leuthard, dann war FDP-Präsidentin Petra Gössi da, Schriftsteller Pedro Lenz, ABB-Schweiz-Chef Remo Lütolf, SP-Nationalrätin Jacqueline Badran und SVP-Regierungsrat Ernst Stocker. Erstmals dabei war auch Eric Gujer, der Chefredaktor der NZZ. Das hatte einen speziellen Link. Denn eine Woche nach dem «Aser» gaben Verleger Peter Wanner und die NZZ-Gruppe ihr neues «Joint Venture» (JV) bekannt.

Joint Venture. Wenn in der Medienbranche dieses Wort fällt, muss man immer sehr vorsichtig sein. Das beschönigende JV-Wort soll oft die realen Machtverhältnisse einer Fusion etwas verwedeln. Genau so ist es bei diesem jüngsten Medienhandel. Es verschmelzen die AZ-Medi-

en aus Aarau mit den NZZ-Regionalblättern in Luzern und St.Gallen zu einer gemeinsamen Firma. De facto aber verschmelzen sie nicht. Der Aargauer Peter Wanner kauft die NZZ aus.

Sämtliche kommerziellen Pluspunkte liegen bei den Aargauern. Und was bekommen die Zürcher? Nichts.

Er übernimmt die halbe NZZ-Gruppe, wie man später sehen wird. Verleger Wanner sagt es so: «Die NZZ hat langfristig einen Ausstieg gesucht und wir einen Einstieg.»

Aussteiger und Einsteiger bringen in die gemeinsame Firma – ein 50:50-Konstrukt – ihre gesamten regionalen Zeitungs- Aktivitäten ein.

Das sind, auf NZZ-Seite, Titel wie *Luzerner Zeitung*, *St.Galler Tagblatt*, *Thurgauer Zeitung*, *Appenzeller Zeitung* und *Zentralschweiz am Sonntag*. Nicht eingebracht werden die traditionelle *Neue Zürcher Zeitung* und die *NZZ am Sonntag*.

Von der AZ-Seite kommen Titel wie *Aargauer Zeitung*, *Badener Tagblatt*, *Basellandschaftliche Zeitung*, *Solothurner Zeitung*, *Oltner Tagblatt* und *Limmattaler Zeitung*. Integriert werden auch die AZ-Sender Tele Züri, TV 24 und TV 25.

Nicht konsolidiert im JV werden vorerst die Radio- und TV-Kanäle mit staatlichen Konzessionen. Bei den AZ-Medien sind das Radio 24, Radio Argovia, Tele Bärn und Tele M1, bei der NZZ Radio FM1, Tele Ostschweiz, Radio Pilatus und Tele 1. Sie werden erst in zwei, drei Jahren integriert. Dann erst fällt die stupide Regel, wonach ein Medienhaus maximal zwei Radio- und TV-Konzessionen halten darf.

Die gemeinsame Firma wird einen Umsatz von etwa 450 Millionen Franken machen, einen Gewinn vor Steuern und Abschreibungen von gegen 50 Millionen und um die 2000 Angestellte beschäftigen. Peter Wanner kontrolliert damit nun das viertgrösste Medienhaus der Schweiz, hinter SRG (1,63 Milliarden Umsatz), Ringier (1,05 Milliarden) und Tamedia (1,0 Milliarden).

Wanner, mittlerweile 73, ist damit der bemerkenswerteste Aufsteiger, den die Schweizer Medienszene nach dem Krieg erlebt hat. Er führt seit gut 25 Jahren das Unternehmen, das ihm sein patriarchalischer Vater Otto Wanner erst in seinem Seniorenalter übergab. Als Wanner jun. 1990 an den Drücker durfte, machten das familieneigene *Badener Tagblatt* und die Druckerei einen Umsatz von gerade mal 50 Millionen Franken.

Dann begann ein famoser Aufstieg. Er folgte einem erstaunlichen Muster. Was Wanner auch anpackte, immer startete er aus der Position des Underdogs. Am Schluss war der Underdog oben. Stets begann Wanner seine unternehmerischen Schritte aus einer Position im Schatten. Am Schluss stand er in der Sonne.

Eine Art Kolonialvertrag

Beim Deal mit der NZZ war es genauso. Als im Sommer die Gespräche mit der NZZ begannen, sass sich zwei eher ungleiche Partner gegenüber. Auf der einen Seite stand der Regionalverleger Wanner aus Würenlos. Auf der anderen Seite stand die selbstbewusste NZZ mit ihrem Anspruch auf Weltbedeutung.

Fünf Monate später einigten sich die beiden Parteien auf einen Vertrag, der schon fast einer Unterwerfung der NZZ nahekam.

Wenn man ein Joint Venture beurteilen muss, dann geben immer die gleichen drei Fragen Aufschluss über das interne Kräfteverhältnis. Erstens: Wer hat das Sagen im Verwaltungsrat? Zweitens: Wer hat das Sagen im Management? Drittens: Wer hat ein Vorkaufsrecht?

Wer hat das Sagen im Verwaltungsrat? Die Aargauer. VR-Präsident ist Peter Wanner von den AZ-Medien.

Wer hat das Sagen im Management? Die Aargauer. CEO der Firma ist Alex Wüstmann, der operative Chef der AZ-Medien.

Wer hat ein Vorkaufsrecht? Die Aargauer. Wanner kann laut Vertrag das Joint Venture nach einer gewissen Zeit zu 100 Prozent an sich ziehen. Die NZZ kann das nicht.

Sämtliche kommerziellen Pluspunkte liegen damit bei den Aargauern. Und was bekommen die Zürcher im Gegenzug? Nichts. Sie dürfen bloss den publizistischen Leiter stellen, der für Umsätze, Margen und Profite unerheblich ist. Nüchtern betrachtet unterschrieb die NZZ-Gruppe fast eine Art Kolonialvertrag.

«Im Verwaltungsrat wird das Konsensprinzip gelten», sagt Wanner. Natürlich. Nur, die wichtigen Weichenstellungen geschehen in jeder Firma im Alltagsgeschäft.

Interessant an der Übereinkunft ist vor allem der Passus über die künftige Mehrheit. Der Aktionärsbindungsvertrag zwischen den beiden Parteien regelt das detailliert. Die AZ-Medien haben einen Call, also das Recht, nach zehn Jahren ihre 50-Prozent-Beteiligung auf 100 Prozent aufzustocken. Die NZZ hat dieses Recht nicht. Die NZZ hat nur einen Put, also das

Recht, ihren Anteil schon nach wenigen Jahren an die Aargauer zu verkaufen. Und so wird es, wie in der Medienbranche üblich, wohl auch kommen. In ein paar Jahren wird Wanner das Joint Venture vollständig übernehmen.

Dann ist die NZZ-Gruppe nicht einmal mehr halb so gross wie heute. Ihr nun ausgelagertes Regionalgeschäft macht derzeit einem Umsatz von 240 Millionen Franken. Das ist mehr als die Hälfte des gesamten NZZ-Ertrags von 442 Millionen.

So bleibt die Frage, warum die NZZ-Gruppe einen so unvorteilhaften Deal eingegangen ist. Es hat viel mit Psychologie zu tun. Wanner, VR-Präsident des eigenen Unternehmens, musste niemandem mehr etwas beweisen. Verhandlungspartner Etienne Jornod, der VR-Präsident der NZZ-Gruppe, hingegen war in Beweisnotstand.

Wanner hat in 25 Jahren aus einem Kleinverlag ein Multimedia-Unternehmen mit 235 Millionen Franken Umsatz aufgebaut, zu dem ein halbes Dutzend Zeitungen, acht Radio- und TV-Sender und das innovative Internetportal *Watson* gehören.

Jornod fehlen solche Erfolge. Der Pharmaspezialist, der die Galenica-Gruppe gross gemacht hat, ist bei der NZZ blass geblieben. In seinen viereinhalb Jahren als Präsident hat das Unternehmen stagniert. Der Umsatz ging Jahr für Jahr zurück, der Gewinn blieb bescheiden. Jornod gelang keine einzige umsatzrelevante Akquisition oder Innovation. Auch sein Stammblatt *NZZ* verdient kein Geld.

Jornod brauchte also einen Befreiungsschlag. Dazu waren seine Luzerner Zeitung und sein *St. Galler Tagblatt* das ideale Pfand.

«Ich habe immer an die Zukunft der Regionalmedien geglaubt», sagt Wanner heute zu den Verhandlungen, «auf Seite der NZZ war man hier skeptischer». Jornod wollte das Risiko nicht eingehen, dass seine beiden rentablen Regionalblätter ebenfalls in den Abwärtstrend geraten könnten. Das hätte seinen Ruf als Unternehmer weiter unterhöhlt.

Regional-Profi Wanner gab ihm die Sicherheit, die *Luzerner Zeitung* und das *St. Galler Tagblatt* auf erfolgreichem Kurs zu halten. Sicherheit war wichtig für den Medien-Quereinsteiger Jornod. Er ging darum auch nachteilige Vertragsbedingungen ein. Das Zukunftsrisiko der NZZ ist nun zu gutem Teil ausgelagert und die Management-Verantwortung ist weitgehend delegiert. Dafür werden bis zur vollständigen Übernahme durch Wanner hübsche Dividenden an die NZZ fließen.

Erleichtert wurde der Deal durch persönliche Faktoren. Jornod und Wanner verstanden sich auf der menschlichen Ebene im Verlauf der Verhandlungen immer besser. Sie redeten viel über Fussball. Es war dies ein wichtiges Element, als sich der Tamedia-Konzern auf einmal in die Verhandlungen einmengte. Natürlich bekam man dort mit, was zwischen Wanner und Jor-

nod lief. Tamedia machte der NZZ-Gruppe darum ein Kaufangebot für die Mehrheit an ihren zwei Regionalblättern in Luzern und Zürich. Es war, wie man NZZ-intern versichert, ein äusserst attraktives Angebot.

Jornod lehnte ab. Er wollte lieber mit Wanner zusammenarbeiten und erst dann über den definitiven Ausstieg entscheiden als den sofortigen, wenngleich lukrativen Exitus.

«Vormacht aus Baden»

Das Muster der NZZ-Verhandlungen war Wanner-typisch. Immer startete er aus dem Schatten zum Sieg.

Seine erste Grosstat war 1996 die Fusion seines *Badener Tagblatts* mit dem *Aargauer Tagblatt*. Der Fusionspartner war doppelt so gross wie das eigene Haus. Zur allgemeinen Verblüffung hatte dennoch Wanner hinterher das alleinige Sagen. Daran änderte nichts, dass *Tagblatt*-Aktionäre gegen die «Vormacht aus Baden» heftig protestierten.

Ähnlich überraschend kam sein Aufstieg in den elektronischen Medien. 2011 versteigerte Tamedia ihr gesamtes Radio- und TV-Geschäft wie *Tele Züri* und *Radio 24*. Als Bieter waren Unternehmen wie Ringier, Escor und Constantin-Film im Rennen. Unerwartet stand am Ende Wanner mit einem Kaufpreis von knapp 30 Millionen Franken als Sieger da. Mit einem Umsatz von 36 Millionen ist er seitdem der grösste private Radio- und TV-Unternehmer der Schweiz.

Sein letzter Deal aber ist sein grösster Deal. Wanner trat definitiv aus dem Schatten und stiess in die oberste Liga der Schweizer Medienindustrie vor.

Der Bundespräsident des nächsten Jahres ist Alain Berset. Er sollte den nächsten «Aser» in Wanners Waldhütte nicht verpassen – wenn er denn eingeladen wird. ○

DAS SCHWEIZER PORTAL FÜR MEDICAL-STELLEN

Mit www.medicjobs.ch qualifiziertes Fachpersonal im Arzt- und Pflegebereich finden!

stellen-anzeiger.ch GmbH
Technoparkstrasse 1
8005 Zürich
044 440 10 80
www.medicjobs.ch

